

люблю я... документы

реорганизация системы управления промышленного предприятия на основе комплексного структурно-процессного подхода

Любые изменения в организации, как правило, требуют предварительной подготовки. Тем более, если речь идет о коренных преобразованиях организационной структуры, полномочий, ответственности. Одним из возможных инструментов такой подготовки может быть предварительное проектирование изменений на основе подробной диагностики текущей ситуации. Как правило, для проектирования профессионального и наименее рискованного подхода к диагностике, проектированию и внедрению используют научные методы. Одним из подобных примеров может служить опыт реструктуризации системы управления крупного нефтедобывающего предприятия

На начальном этапе руководством предприятия совместно с привлеченными независимыми консультантами был проведен подробный анализ существующей системы управления и организации бизнес-процессов. По каждой из выявленных проблем с точки зрения процессного подхода были сформулированы последствия для системы управления предприятием.

После долгих совещаний и проработок было принято решение отказаться от привычных пирамидальных структур, излишнего документооборота, бюрократического стиля руководства, рационализировать и упростить существующие производственные системы.

На основе одного из методов организационного проектирования - организационного моделирования - была разработана модель организационных изменений бизнес-процессов и системы управления. Весь процесс реорганизации занял около полутора лет (2002–2003 гг.) и стал логичным продолжением первой фазы реструктуризации, осуществленной в 2001 году.

Кравченко К.А.
канд. социол. наук,
административный
директор
ЗАО «МХК «ЕвроХим»

Основными результатами реструктуризации системы управления в целом стало:

- формирование функции стратегического планирования;
- повышение эффективности оперативного управления – скорость принятия решений, специализация отдельных направлений производственного процесса, внедрение единых стандартов управления;
- оптимизация кадровой структуры – концентрация квалифицированных кадров в рамках одного аппарата управления;
- оптимизация затрат – сокращение численности АУП на 10%, оптимизация логистики и использования материально-технических ресурсов.

После завершения этапа реорганизации процессов и организационной структуры предприятие перешло к этапу регламентации измененных процессов и функций. По итогам диагностики системы документирования деятельности в компании были получены следующие результаты:

- трудозатраты на поиск информации составляют 28% от общих трудозатрат;
- обработка информации занимает 51% от общих трудозатрат;
- согласование и утверждение документов занимает 21%.

В результате исследования было принято решение оптимизировать систему документирования деятельности организации и ввести единые стандарты регламентации всех процессов. Для этого был формализован механизм работы с документацией внутри компании, в основе которого лежали создание и организация функционирования специализированного подразделения, ответственного за регламентацию хозяйственной деятельности – отдела организационного развития. Ведь чем крупнее компания, тем более необходимо специальное подразделение, ответственное за регламентацию процессов. Чем больше компания нацелена на повышение общей эффективности и развитие, тем больше она нуждается в профессионалах, сосредоточенных в рамках одного подразделения. Это правило ра-

**было принято
решение
оптимизировать
систему
документирования
деятельности
организации
и ввести единые
стандарты
регламентации
всех процессов**

ботаает не только в западных компаниях, но и в России. Примером могут служить МХК «ЕвроХим», «Газпром», «Роснефть», «СУЭК» и т.д.

В основу регламентации управленческой деятельности были заложены следующие цели:

- защита интересов управляющих компаний и управляемых обществ путем снижения рисков.

- обеспечение оперативного, достоверного и единого документирования и организации работы.

- документирование в точном соответствии с утвержденными полномочиями (правами и обязанностями) руководителей в рамках соответствующих участков работы.

Вся документация компании на базе Единой системы корпоративного управления документами (ЕСКУД) была разделена на восемь классов документов: *распорядительные, организационные, кадровые, нормативно-методические, правовые, информационно-справочные, плановые и отчетно-статистические* документы.

Для каждого из классов были разработаны единые формы документации, на основе которых впоследствии были переработаны и доработаны все документы компании. Для измерения эффективности регламентации процессов нефтедобывающего объединения на уровне управляющей компании была разработаны и внедрены ключевые показатели эффективности создания и использования регламентов.

1. Полнота покрытия процессов компании регламентами (отношение числа регламентов к общему числу бизнес-процессов и подпроцессов, включенных в Реестр регламентируемых процессов).

2. Актуальность регламентной базы (степень соответствия регламентов организационным структурам и используемым технологиям).

3. Качество исполнения регламентов (количество нарушений и недостатков, выявленных при проверках выполнения отдельных требований регламентных документов).

4. Эффект от оптимизации бизнес-процессов (эффективность реинжиниринга).

чем крупнее компания, тем более необходимо специальное подразделение, ответственное за регламентацию процессов

5. Затраты на поддержание регламентной базы, включая разработку, обновление, аудит регламентов и системы регламентной поддержки.

Известно, что одним из несомненных преимуществ, которые получает компания в случае внедрения эффективной системы регламентации и безбумажного документооборота, является существенное сокращение затрат, которые выражается в экономии рабочего времени сотрудников. Например, американцы, поэлементно разбив и изучив всю технологию документооборота, обнаружили, что затраты на производство каждого документа в крупной компании равны 6 долларам. Стандартизовав и регламентировав работу, а также внедрив безбумажный документооборот, можно сэкономить более 30% от этой суммы. Правительство Великобритании на осуществление разработанной в 1985 году новой государственной программы управления документацией предусмотрело ежегодное выделение 200 млн. фунтов стерлингов. В США специальные программы управления документацией разрабатываются как на федеральном уровне, так и в каждом ведомстве или организации. В Германии по результатам исследования проведенного в крупных государственных и частных компаниях выявлено, что оптимизация документооборота может повысить производительность труда минимум на одну треть.

По результатам оптимизации документооборота на предприятии за счет повышения скорости принятия решений и качества документов и системы контроля в рамках всей компании была существенно улучшена производительность офисных работников (по экспертным оценкам на 17%) и сокращены управленческие затраты (около 11%).

Таким образом, на основе качественно спроектированной модели организационных изменений удалось осуществить реорганизацию структуры и регламентировать все основные процессы. В целом, реализация второго этапа реорганизации предприятия заняла около 1,5 лет.

**чем больше
компания нацелена
на повышение
общей
эффективности
и развитие, тем
больше она
нуждается
в профессионалах,
сосредоточенных
в рамках одного
подразделения**

pn